



Tilburg University

Personeelsmanagement in de digitale bibliotheek

Geleijnse, J.P.J.; Gregoire, J.P.

Published in:
Informatie Professional

Publication date:
1997

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

Citation for published version (APA):
Geleijnse, J. P. J., & Gregoire, J. P. (1997). Personeelsmanagement in de digitale bibliotheek. *Informatie Professional*, 1(1), 18-21.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

PERSONEELSMANAGEMENT IN DE DIGITALE BIBLIOTHEEK

Bij veranderingen speelt het personeel een cruciale rol. Welke nieuwe taken krijgen de medewerkers en hoe kunnen ze die vervullen? Human Resource Management biedt het management steun bij het ontwikkelen van een visie. Belangrijk is een doelgericht opleidings- en loopbaanbeleid. Hoe is dit toe te passen in de 'bibliotheekomgeving-in-ontwikkeling'?

Bibliotheken hebben in de afgelopen jaren een stormachtige ontwikkeling doorgemaakt of zien zich voor diepgaande veranderingen gesteld. Het gaat hierbij, zoals bekend, vooral om veranderingen als gevolg van de toepassing van nieuwe technologieën en de vergroting van de elektronische mogelijkheden van de eindgebruiker. Meer en meer documentaire informatie komt digitaal beschikbaar, terwijl – zeker in de wetenschappelijke omgeving – het fysiek bezoeken van een bibliotheek niet meer altijd noodzakelijk is van de inhoud van informatie kennis te nemen of die informatie op de eigen werkplek te krijgen. Zeker is dat deze veranderingen door zullen gaan en ook in de jaren die voor ons liggen grote effecten zullen hebben. Een ontwikkeling in de richting van de digitale bibliotheek heeft diepgaande invloed op eenieder die in de bibliotheek werkzaam is en dus ook op het personeelsbeleid. De digitale bibliotheek leidt tot wijzigingen in het takenpakket van de bibliotheek, tot een gewijzigde relatie met de eindgebruiker, tot wijzigingen in de functies binnen de bibliotheken en veranderingen in formatie en mede daardoor tot andere opleidingseisen voor medewerkers en aanpassingen in de organisatie en in de stijl van leidinggeven. Terwijl bibliotheken zich op deze wijzigingen oriënteren of moeten oriënteren, worden binnen veel organi-

saties inzichten over integraal management en modern personeelsbeleid geïntroduceerd. Beide ontwikkelingen staan bepaald niet haaks op elkaar, maar zullen elkaar kunnen ondersteunen en zelfs versterken.

Human Resource Management

In allerlei sectoren en bedrijven zien we thans een sterke tendens van decentralisatie en deregulering. Ook in het arbeidsvoorwaardenbeleid en in het sociaal beleid dat organisaties voeren is deze ontwikkeling doorgaans herkenbaar. Concreet betekent dit dat binnen instellingen en organisaties nieuwe keuzes worden gemaakt en verantwoordelijkheden worden gesteld. Een praktisch gevolg is dat de noodzaak van een integrale beleidsoriëntatie noodzakelijk wordt.

Deze integrale beleidsoriëntatie is primair de verantwoordelijkheid van de leidinggevenden in een organisatie. Er is daarbij sprake van een veel nauwere verbinding tussen het op innovatie gerichte inhoudelijke beleid van een organisatie, het vermogen daar vorm en inhoud aan te geven en alle aspecten van het personeelsbeleid. 'Initiërend actief' en 'integraal management' zijn hierbij sleutelwoorden. De keuzes worden niet meer gemaakt uit een beperkt spectrum van vastliggende regels of bepaald door historische waarden of ideeën. 'Integraal management' betekent doorgaans nadrukkelijk een breuk met een gangbare bedrijfscultuur.

De keuze voor integraal management gaat meestal gepaard met een vorm van decentralisatie van bevoegdheden. Bij de decentralisatie van bevoegdheden en verantwoordelijkheden moet in het oog gehouden worden dat de omvang van de eenheden een schaal en competentie hebben om eigen beleid uit te stippelen en waar te maken. Er is geen goede optimale schaalomvang aan te geven, omdat dit verschilt per organisatie. Van belang is echter wel dat de eenheid beschikt over voldoende reserve en handbreedte om afwijkingen in de resultaten en effecten daarvan te kunnen opvangen. Hierbij kan onder andere gedacht worden aan voldoende investeringsmogelijkheden om te innoveren, noodzakelijke expertise die binnen de eenheid voorhanden is en een goede verhouding tussen de directe en indirecte kosten.

Mr. J.P.J. Geleijnse is bibliothecaris van de Katholieke Universiteit Brabant. J.-P. Gregoire is personeelsfunctionaris bij de Katholieke Universiteit Brabant.

Decentralisatie 'op zich' is niet beter dan de vorm waarin jaren gewerkt is, het is een organisatorisch vormgegeven beleidsoptie voor innovatie. Men dient zich daarbij wel te realiseren dat over het algemeen decentralisatie binnen een organisatorisch verband vraagt om een grotere coördinatie en onderlinge afstemming van de samenstellende eenheden.

Een centrale vraag is hoe de onderdelen van de organisatie en daarin de individuele medewerkers, wat betreft hun mogelijkheden, activiteiten en prestaties, kunnen bijdragen aan de realisatie van de strategische doelen van de organisatie. Organisatiedoelen die een beleidsprioriteit hebben zouden daarom herkenbaar tot uitdrukking moeten komen in de individuele functiebeschrijvingen. Van belang is dat waar mogelijk een optimaal gebruik wordt gemaakt van de kwaliteiten en capaciteiten van de aanwezige medewerkers. Naarmate een organisatie daar beter in slaagt, zal er sprake zijn van meer gemotiveerde medewerkers en daarmee van een beter resultaat.

Als men individuele output van een medewerker ziet als een bijdrage aan de organisatiedoelstelling, moeten deze bijdragen gerelateerd zijn aan taakstellende elementen binnen functies. Dit dient te geschieden in wisselwerking met het doelgericht gebruikmaken van de individuele capaciteiten en de motivatie van de medewerkers. Om die reden biedt een systeem van gedifferentieerde taakstellingen binnen (algemene) functiebeschrijvingen de mogelijkheid om motivatie en competenties van individuen af te stemmen op deelaspecten van het bedrijfsproces. Binnen toepas-

sing van integraal beleid zou dit bovendien kunnen leiden tot (tijdelijke) differentiatie in marginale beloningscomponenten op grond van overeengekomen en te realiseren of gerealiseerde afspraken (tijdelijke toelagen en/of gratificaties).

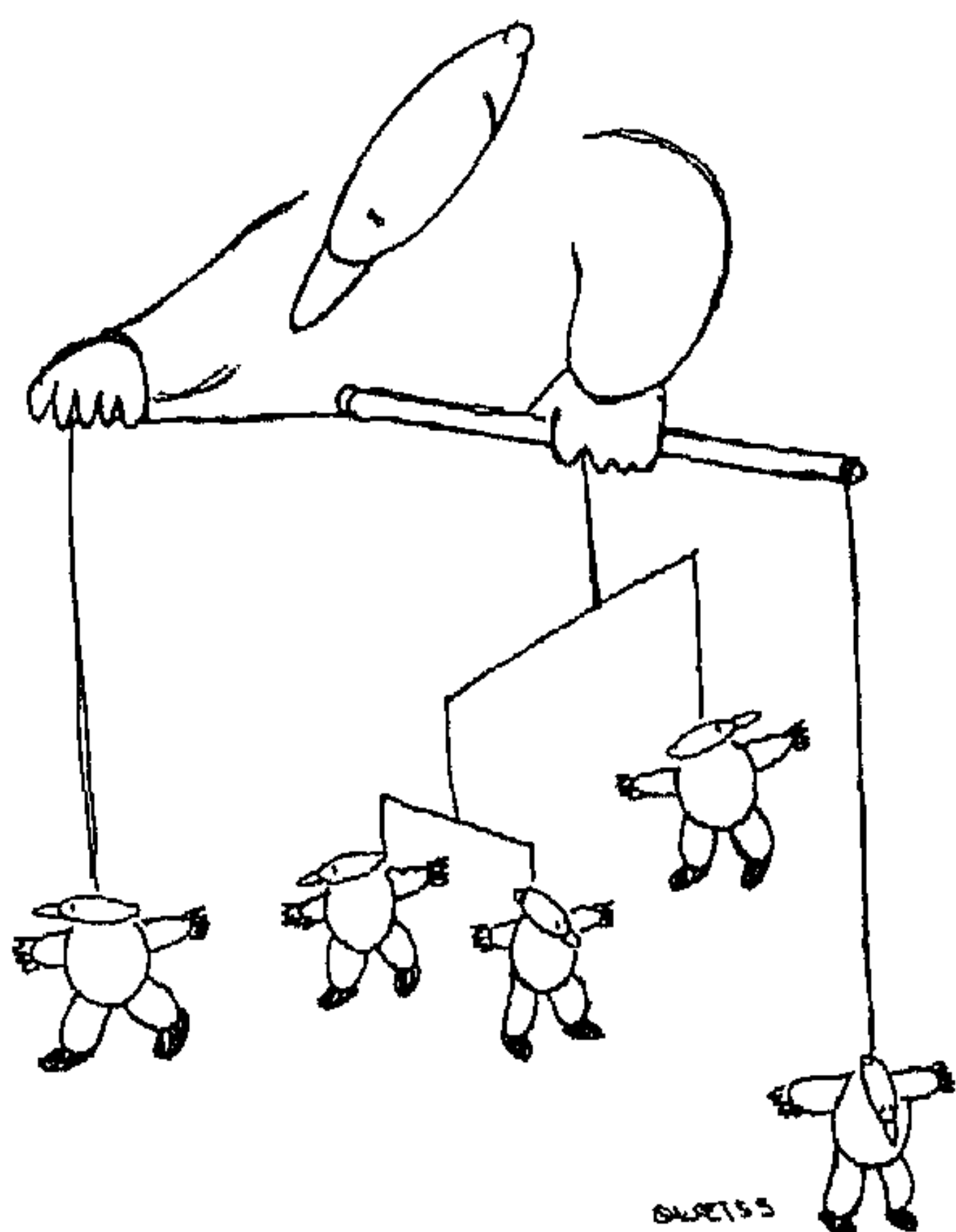
De consequentie van een dergelijke aanpak vereist wel systematische beoordeling van individuele bijdragen en dient derhalve een wezenlijk onderdeel van het integrale personeels- en organisatiebeleid te zijn.

In dit concept van 'Human Resource Management' (HRM) past, om Fruijtier¹ te citeren, 'dat HRM gericht is op korte en lange termijn besturen en beheersen van in-, door- en uitstroom van mensen binnen een organisatie, met als doel de continue aanwezigheid van voldoende goed gekwalificeerde en gemotiveerde medewerkers'. 'Mobiliteit' en 'flexibiliteit' zijn in een dergelijke opvatting centrale begrippen en veronderstellen op zijn minst dat aan zaken als 'training en scholing, voortdurende professionalisering, actieve loopbaanbegeleiding en assessment van uit- en doorgroeimogelijkheden op individueel niveau zowel als binnen het totaal bestand, nadrukkelijk aandacht wordt gegeven'. De vraag is of die begrippen ook van toepassing zijn op een bibliotheekorganisatie.

HRM in de bibliotheekomgeving

Wat zijn de specifieke consequenties van HRM-beleid binnen bibliotheken? Zonder een allesomvattende analyse te willen geven, kan wel een aantal kenmerkende personele aandachtspunten genoemd worden die specifiek zijn voor een bibliotheekomgeving:

- de specifieke bibliotheekopleiding, die doorgaans vereist is om in een bibliotheekomgeving te kunnen werken. Daarbij valt te denken aan de GO-opleidingen dan wel de IDM-opleidingen, die overigens noodzakelijkerwijze volop bezig zijn zich te heroriënteren en te vernieuwen. Voor de wetenschappelijke en speciale bibliotheken moet daarnaast de groeiende betekenis worden genoemd van een vakgerichte opleiding (bijvoorbeeld chemie, economie, rechten) voor een veel grotere groep van medewerkers dan enkel de 'vakreferent';
- de van nature geringe mobiliteit binnen het bibliotheekwezen en tussen bibliotheekfuncties en andere functies;
- de bandbreedte in de te onderscheiden niveaus in functies, van bibliothecaris, vakreferent, informatiespecialist, documentalist tot bibliotheekassistent. De schotten tussen deze niveaus zijn vaak behoorlijk hoog. Het blijkt in het algemeen vrijwel onmogelijk te zijn een natuurlijke doorstroming te realiseren



cartoon: Oliver Weiss

- zonder een gericht opleidings- en loopbaanbeleid;
- de opkomst en integratie van automatisering binnen het bedrijfsproces en de toenemende informatisering van de werkplek van de eindgebruiker, waardoor van de medewerkers een habitus van 'permanente educatie' vereist wordt, wil men blijven met de ontwikkelingen. Deze ontwikkelingen vragen vaak ook om het aanbieden van volstrekt nieuwe diensten en om een andersoortige ordening van werkzaamheden;
- het veranderende profiel van de bibliotheek, waarbij in het algemeen sprake is van een actievore oriëntatie op de klant en meer marktgerichte benadering.

Informatisering en automatisering vergen veelal een andere organisatorische opzet van de bibliotheek en het werk. Ze vragen ook erg veel van de medewerkers:

- flexibele inzetbaarheid naast reguliere taken (projectparticipatie);
- wijziging van omgang met en gedrag naar klanten;
- noodzaak tot permanente educatie (waarbij gedacht kan worden aan middelen binnen de begroting en verlies van actieve functiegebonden arbeidsuren, om een en ander te realiseren);
- aanpassing van de werkorganisatie, mede als gevolg van vormen van decentralisatie;
- een gericht inspelen en activeren van mobiliteit onder het personeel. Bij het te voeren beleid moet niet naar het kortetermijnbelang worden gekeken, maar moet het langetermijndoel als uitgangspunt worden genomen;
- reeds bij de selectie van medewerkers zoeken naar het type functionaris dat qua mogelijkheden c.q. instelling op de langere termijn kan blijven voldoen aan de hoge eisen die worden gesteld;
- het afstemmen van 'de stijl van leidinggeven' op de nieuwe aanpak. Het topmanagement dient zich daarbij te realiseren dat zij in dat proces een beslissende en toonzettende rol dient te spelen;
- het betrekken van alle medewerkers in de organisatie, gerelateerd aan het niveau en de verantwoordelijkheid van de functie, bij het realiseren van de organisatiedoelen.

Een consequentie van decentralisatie is dat bevoegdheden worden neergelegd waar deze thuishoren en dat een groter appel wordt gedaan op de verantwoordelijkheid van veel meer personen in de organisatie dan dat in de traditionele organisatie het geval was. Dit leidt in het algemeen bijna vanzelfsprekend tot een plattere organisatie, tot minder hiërarchische niveaus en kortere lijnen.

Omgaan met veranderingen

Met deze veranderingen zal moeten worden omgegaan met inachtneming van de specifieke omstandigheden die zich in de bibliotheek voordoen. Rekening moet worden gehouden met onder meer de doelstelling van de bibliotheek, de omgeving waarin gewerkt wordt, de gebruikersgroep, de eigen historie en de aanwezige mogelijkheden met betrekking tot middelen en menskracht.

Toch kunnen op basis van de literatuur en de opgedane ervaringen enkele aanbevelingen worden gedaan:

- De leiding van de bibliotheek dient zeer helder haar visie en haar ideeën met betrekking tot de toekomst te etaleren, concrete doelstellingen te formuleren en stappen te zetten om een en ander te realiseren. Op basis hiervan dienen nieuwe taken en nieuwe functies op een samenhangende wijze te worden gespecificeerd.
 - Het vergroten van de betrokkenheid van medewerkers door een zo ver mogelijk doorgevoerde delegatie van taken en verantwoordelijkheden binnen de organisatie, gekoppeld aan systematisch werkoverleg in alle afdelingen en units. Bijzondere aandacht vergt daarbij het verbeteren van de interne communicatie en informatievoorziening, waarbij ook goed gebruikgemaakt kan worden van de elektronische mogelijkheden. De problemen en uitdagingen waar de bibliotheek voor staat zullen in het algemeen zo breed mogelijk, maar ook zo concreet mogelijk bediscussieerd dienen te worden.
 - De leiding dient zich ervan bewust te zijn dat zeer veel aandacht moet worden besteed aan het opleidings- en kwalificatieniveau van de medewerkers van de bibliotheek. Een helder opleidings- en loopbaanbeleid met de daarvoor benodigde middelen, gekoppeld aan de geformuleerde doelstellingen en taken, is onontbeerlijk.
- De digitale bibliotheek zal in het algemeen behoefte hebben aan kennis en vaardigheden ten aanzien van:
- informatiemanagement;
 - informatietechnologie (IT);
 - kennis op specifieke vakgebieden, afhankelijk van de gebruikersomgeving;
 - communicatieve vaardigheden.
- Het is aangewezen via concrete projecten de bij medewerkers aanwezige capaciteiten zo optimaal mogelijk te benutten en zo tevens de betrokkenheid te vergroten.
 - Aandacht voor het individuele loopbaanbeleid via systematische beoordelingen, functioneringsgesprekken en belangstellingsregistraties. In ver-

- schillende gevallen kan dit tot afspraken over een loopbaan binnen de eigen bibliotheek leiden en tot afspraken over taakdifferentiatie.
- Buiten de mogelijkheden binnen de eigen organisatie zal de blik desgewenst echter ook meer gericht dienen te zijn op mobiliteit en het in voorkomende gevallen scheppen van mogelijkheden voor het tijdelijk vervullen van een andere functie, eventueel buiten de bibliotheek of de moederorganisatie, bijvoorbeeld via detachering.

Conclusie

Human Resource Management omvat alle personele en sociale aspecten van het besturen van een organisatie, rekening houdend met de veranderende omgeving. HRM is een vanzelfsprekend onderdeel van de integrale managementtaak, met als belangrijke uitgangspunten dat de medewerkers als kritische succesfactoren worden gezien en dat er sprake is van een volledige integratie van personeelsbeleid en strategisch management.

Deze benadering is ook voor de moderne bibliotheek hoogst actueel. In de ontwikkeling naar de digitale bibliotheek zijn de bibliotheekmedewerkers de beslissende factor. Visieontwikkeling op de plaatsbepaling en toekomst van een bibliotheekorganisatie dient samen te gaan met operationele doelstellingen en een concrete vertaling naar loopbaan-, opleidings- en organisatiebeleid. Hiermee staat of valt een succesvolle vernieuwing van de bibliotheek.

Literatuur

- ¹ Fruytier, B. - Human Resource Management in Onderzoeksinstituten. - In: *HRM-rapport*, nr. 2, Tilburg : IVA, 1992.
- ² Hoogerwerf, L., Fruytier, B. - Richting geven aan ontwikkeling en benutting van personele competenties : van diagnose naar actie. - In: *HRM-discussienota*, 1993.
- ³ Timmerhuis, V. - Strategisch personeelsmanagement voor Universiteiten. - In: *U&H*, 40, 1993/1994, nr. 3, p. 141.
- ⁴ *Ontwikkelingsplan 1995-1998*. - Tilburg: KUB, 1994.
- ⁵ Veldhoven, G. van. - Het kapitaal van de universiteit, Rede uitgesproken bij opening Academisch Jaar 1994-1995, 5 september 1994.
- ⁶ Baaijens, J.M.J. - Informatisering en Organisatieverandering. - In: *M&O*, (1995)3.
- ⁷ Edwards, C., Day, J.M., Walton, G. - IMPEL Project: The Impact in People of Electronic Libraries. - In: *Proceedings Elvira Conference*, 1995.
- ⁸ Geleijnse, H. - Human and Organisational Aspects of Library Automation. - In: *Developing the Library of the Future*, Tilburg: Tilburg University Press, 1996.
- ⁹ Klobas, J.E. - Managing technological change in libraries and information services. - In: *The Electronic Library*, 9(1990)5.
- ¹⁰ Smith, K. - Towards the New Millennium : The Human Side of Library Automation (revisited). - In: *Information Technology and Libraries*, June 1993.
- ¹¹ Steele, C. - Millennial libraries : management changes in an electronic environment. - In: *The Electronic Library*, 11(1993)6.